

Г. О. Кузьменко

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом
ORCID: orcid.org/0000-0003-0672-7633

ПУБЛІЧНИЙ КОНСАЛТИНГ У СФЕРІ БЕЗПЕКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ: KEYСИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

У запропонованій статті досліджено публічний консалтинг як інноваційний інструмент управління освітньою сферою в умовах воєнних викликів і безпекової трансформації. Здійснено теоретичне узагальнення підходів до розуміння консалтингу як форми публічного сервісу, спрямованої на підвищення стійкості освітніх інституцій, розвиток аналітичного потенціалу та формування культури довіри у процесі прийняття управлінських рішень. Проаналізовано сучасні тенденції цифрової еволюції консультативних послуг, зокрема впровадження інтерактивних платформ, систем моніторингу ризиків та експертних аналітичних інструментів. Обґрунтовано значення партнерської взаємодії між державними структурами, академічним середовищем і громадянським сектором у забезпеченні ефективності освітньої політики. Показано, що консалтингова діяльність набуває стратегічного характеру, інтегруючись у систему публічного врядування як чинник прозорості, комунікаційної відкритості та психологічної стійкості педагогічних колективів. Особливу увагу приділено європейському досвіду функціонування консультативних рад у сфері освіти, який доводить важливість довіри та соціальної відповідальності як основ ефективного управління. На основі узагальнених даних виокремлено ключові напрями розвитку освітнього консалтингу в Україні, що охоплюють аналітичний, комунікаційний, цифровий, гуманітарний і нормативно-правовий аспекти.

Публічний консалтинг у контексті освітньої політики України розглядається як система, здатна інтегрувати науково обґрунтовані підходи у практику публічного управління, забезпечуючи узгодженість між державними стратегіями та локальними ініціативами. Його розвиток сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на партнерстві, етичній відповідальності та аналітичній доказовості. Така модель не лише посилює інституційну спроможність закладів освіти, а й створює передумови для формування стійкої культури безпеки, у межах якої консалтинг виступає системоутворюючим чинником модернізації публічного управління, що забезпечує розвиток безпечного, відкритого та адаптивного освітнього простору.

Ключові слова: публічне врядування, освітня безпека, консультативна діяльність, цифрова трансформація, інституційна стійкість, стратегічне управління.

Постановка проблеми. Сучасна система освіти України переживає період глибоких трансформацій, зумовлених воєнними викликами, інформаційними ризиками та необхідністю гарантування безпеки учасників освітнього процесу. У таких умовах зростає потреба у нових формах управлінської підтримки, що поєднують аналітичну обґрунтованість, комунікаційну відкритість і стратегічну гнучкість. Публічний консалтинг стає важливим інструментом публічного вря-

дування, здатним забезпечити синергію між державними інституціями, освітніми установами, експертним середовищем і громадянським суспільством. Його роль у безпековій трансформації освіти полягає не лише у наданні рекомендацій чи моніторинговому супроводі, а у формуванні нової управлінської культури, заснованої на принципах довіри, прозорості й аналітичного мислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика освітнього консал-

тингу розглядається в наукових працях авторів, які визначають його як інноваційну форму комунікації між державою та освітнім середовищем. У збірнику "Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір" наголошується на важливості консультативних практик для підвищення інституційної стійкості шкіл та університетів, особливо в умовах воєнних загроз. У працях С. Базики, О. Бліщук, Л. Комахи, Н. Корчак, Д. Литвинчука, Л. Скрипник, О. Федчик, О. Фоміної, В. Хоменка, Е. Царьової Н. Якубович, узагальнюється широкий спектр підходів до розвитку публічного консалтингу в освіті – від цифрової трансформації консультативних послуг до формування гуманістичної культури управлінської взаємодії. Автори підкреслюють, що консалтинг виступає не лише інструментом аналітичної підтримки управлінських рішень, а й засобом розвитку етичної, комунікаційної та безпекової компетентності педагогічної спільноти, що є визначальним для стійкості освітньої системи в умовах кризових викликів.

Метою статті є обґрунтування ролі публічного консалтингу у безпековій трансформації освіти та визначення його основних інструментів і механізмів, що сприяють зміцненню стійкості освітніх інституцій і формуванню культури безпеки.

Виклад основного матеріалу. Публічний консалтинг у сфері освіти формується як відображення загальної еволюції державного управління, у межах якої знання, комунікація та експертність набувають стратегічного значення для безпекового розвитку суспільства. Його природа ґрунтується на поєднанні аналітичних технологій, публічної взаємодії та консультативної підтримки, що разом створюють систему компетентного впливу на ухвалення рішень. У межах сучасної парадигми публічного управління консалтинг стає не просто засобом передачі інформації, а механізмом формування управлінської культури, заснованої на довірі, прозорості й стратегічному мисленні. Таке розуміння набуває особливої ваги у сфері освіти, де безпекові виклики – інформаційні, психологічні, соціальні – визначають якість адаптації інституцій до умов невизначеності.

В умовах повномасштабної війни та тривалих воєнних викликів консалтинг трансформується у форму публічного сервісу, покликану допомагати системі освіти реагувати на кризові зміни, координувати комунікаційні ланцюги та підтримувати довіру до управлінських процесів. Сфера освітньої безпеки охоплює широкий спектр питань – від інформаційного захисту до психологічної стійкості учасників навчального процесу, тому консультативна підтримка стає невід'ємним елементом державної освітньої політики. Вона забезпечує зв'язок між стратегічними пріоритетами держави, громадянськими ініціативами та внутрішніми потребами освітніх інституцій, формуючи підґрунтя для інтегрованої культури безпеки. Така модель відповідає європейській концепції публічного врядування, у межах якої консультативна експертиза розглядається не як допоміжний інструмент, а як складова стратегічного управління розвитком освітнього середовища.

Сучасні тенденції вказують, що публічний консалтинг у сфері освіти дедалі більше набуває ознак міждисциплінарного механізму. Його головна мета полягає у допомозі освітнім інституціям у поєднанні правових, організаційних, фінансових та комунікаційних ресурсів задля забезпечення стійкості в умовах ризиків. Як зазначено у збірнику "Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір" [2, с. 157], консультативна діяльність виступає ключовим чинником розвитку здатності освітніх установ діяти самостійно, одночасно зберігаючи узгодженість із державними стандартами та політикою безпеки. Така автономія не означає відокремлення – навпаки, вона відкриває нові можливості для партнерської взаємодії, у межах якої консультанти виконують роль медіаторів між державними політиками, освітніми програмами й локальними потребами громад.

Слід звернути увагу на те, що у межах безпекової трансформації освіти консалтинг поступово перетворюється на інструмент формування стратегії ризикостійкості. Йдеться не лише про технічний супровід чи аудит управлінських процесів, а про глибшу аналітичну діяльність

– від виявлення загроз до розроблення сценаріїв реагування. Консультанти допомагають навчальним закладам оцінювати ефективність внутрішніх політик, формувати процедури кризового реагування та налагоджувати комунікацію між адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти та батьками. Таким чином, консалтинг стає своєрідним мостом між аналітикою та практикою, сприяючи інституційній зрілості освітніх систем.

Важливим аспектом розвитку консалтингової практики є її цифрова еволюція. В умовах інформаційного перевантаження та постійних ризиків дезінформації цифрові інструменти консалтингу забезпечують ефективний моніторинг, аналіз і прогнозування стану освітнього середовища. У цьому сенсі публічний консалтинг поєднує аналітичну функцію із захисною, адже працює не лише з даними, а й з інформаційною довірою. Відповідно до сучасних досліджень у сфері цифрової трансформації, консультативна підтримка допомагає визначати вразливі місця в системі освітнього управління, адаптуючи рішення до нових форм комунікації – онлайн-платформ, інтерактивних панелей, аналітичних дашбордів. Такі інструменти дозволяють не лише оцінювати рівень загроз, а й оперативно реагувати на порушення безпеки, що перетворює консалтинг на динамічну систему управлінського моніторингу.

У глобальному вимірі публічний консалтинг в освітній сфері виконує функцію синхронізації національних моделей управління із європейськими стандартами *good governance* [1, с. 211]. Європейський досвід доводить, що консультативна взаємодія має найбільшу ефективність тоді, коли ґрунтується на довірі між владою, експертами та освітньою спільнотою. У межах даного підходу формуються структури, які діють як аналітичні центри, що оцінюють політику не лише з точки зору економічної ефективності, а й соціальної відповідальності. Українські науковці акцентують, що публічний консалтинг може стати основою для формування мережевої взаємодії в освіті – системи, де управлінські рішення приймаються з урахуванням локальних потреб, але в межах загальнонаціональної безпекової стратегії.

Важливо усвідомити, що консалтинг у безпековій сфері освіти виходить за рамки технічного чи адміністративного управління. Він передбачає цілісну підтримку організаційної культури – формування у керівників шкіл і університетів здатності мислити системно, передбачати наслідки та діяти у відповідності до принципів публічної відповідальності. Така робота вимагає високого рівня етичної компетентності консультантів, які повинні поєднувати професійні знання з умінням працювати у кризових умовах. Як показує аналіз досвіду українських освітніх інституцій, саме консалтингові підходи сприяють розвитку аналітичного мислення в управлінців і допомагають перетворити кризу на точку зростання [3; 9].

Не можна також оминати той факт, що сучасна модель публічного консалтингу в освітній сфері неможлива без інтеграції механізмів партнерства між державними структурами, приватними аналітичними центрами, академічними установами та громадськими організаціями. Вона функціонує на принципі синергії – взаємного доповнення аналітичних ресурсів і досвіду різних суб'єктів, які разом формують спроможність системи освіти адаптуватися до безпекових викликів. Як відзначають Л. Комаха та Н. Корчак у матеріалах конференції “Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку”, ефективність управління освітнім сектором у період нестабільності значною мірою залежить від якості комунікації між владою, фаховими спільнотами й експертним середовищем [3, с. 345]. Варто зазначити, що у цьому контексті консалтинг виступає не як зовнішня порада, а як стратегічна взаємодія, що поєднує аналітичну доказовість із соціальною емпатією.

Поміж іншого, варто наголосити, що на практичному рівні публічний консалтинг сприяє створенню дієвих комунікаційних платформ, які забезпечують узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу в умовах небезпеки. У наукових матеріалах “Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір” представлено приклади ефективної роботи консультативних груп у школах прифронтових територій, які стали осеред-

ками підтримки педагогів та адміністрацій [2, с. 78]. Їхня діяльність спрямована на зміцнення інституційної культури безпеки – від розроблення алгоритмів евакуації та організації інформаційного супроводу до формування систем психологічної допомоги в колективах. Такі практики свідчать, що публічний консалтинг виходить за межі адміністративного управління, перетворюючись на механізм суспільної стабільності, де управлінські рішення формуються спільно – за участі громадських ініціатив, експертного середовища та фахівців із кризових комунікацій.

Цікавим є те, що підхід до публічного консалтингу в освіті в Україні нині активно трансформується у напрямі data-driven governance, коли основою управлінських рішень стають аналітичні дані. О. Чукурна, С. Базика та О. Федчик підкреслюють, що цифрова трансформація консалтингових послуг відкрила нові можливості для створення інтерактивних інструментів моніторингу, зокрема цифрових платформ аналізу ризиків, панелей громадського зворотного зв'язку та віртуальних експертних кімнат [8, с. 5]. Застосування таких інструментів у сфері освіти забезпечує оперативне збирання даних про стан безпеки навчальних закладів, соціально-психологічну атмосферу в педагогічних колективах, а також результативність реалізації нових протоколів реагування. Подібний підхід трансформує логіку управління – від централізованого контролю до децентралізованого партнерства, у межах якого кожен учасник освітнього процесу має доступ до аналітичної інформації та бере участь у прийнятті рішень.

Дослідження Л. Скрипник показують, що консалтинг має не лише інституційний, а й ціннісний вимір. Йдеться про розвиток етичної культури взаємодії, де консультаційна підтримка орієнтована не на контроль, а на супровід і підвищення довіри між учасниками процесу. Освітній консультант, за словами дослідниці, повинен виступати не суддею чи аудитором, а фасилітатором змін, який допомагає інституції виявляти внутрішні резерви розвитку. Такий підхід безпосередньо корелює з безпековими орієнтирами освіти, оскільки зміцнює соціально-пси-

хологічну стійкість системи й мінімізує вплив деструктивних інформаційних факторів [4, с. 37]. Таким чином, консалтинг набуває гуманістичного виміру, формуючи довіру як ключову категорію освітньої безпеки.

Значну увагу в контексті публічного консалтингу приділяють і цифровим компетентностям управлінців. Н. Якубович наголошує, що у вищій освіті консалтингова діяльність сприяє формуванню управлінської спроможності діяти в умовах невизначеності, коли рішення необхідно приймати на основі прогнозів, а не готових алгоритмів. Відповідно, університети розвивають власні консалтингові лабораторії, які поєднують педагогічну аналітику, інформаційний аудит і стратегічне планування безпеки [9, с. 71]. Вказані лабораторії стають простором обміну знаннями між студентами, викладачами та управлінцями, формуючи горизонтальні зв'язки, що зміцнюють стійкість освітнього простору.

У межах професійно-технічної освіти ідею консалтингу як управлінського інструменту розвиває Е. Царьова. Вона розглядає консультативну діяльність як ресурс підвищення ефективності менеджменту, що дозволяє адаптувати заклади до нових соціально-економічних реалій. Зокрема, консультативні служби допомагають розробляти політики профілактики ризиків, управління конфліктами, формування безпечного освітнього середовища. На думку дослідниці, консалтинг у професійній освіті має стати частиною системи забезпечення якості, оскільки він дозволяє враховувати людський фактор – мотивацію педагогів, психологічний комфорт учнів, комунікативну культуру адміністрацій [7, с. 256].

Важливою особливістю сучасного публічного консалтингу є його здатність функціонувати у форматі публічно-приватних партнерств. Такі альянси стають потужним джерелом ресурсів – інтелектуальних, технологічних і фінансових. Згідно з аналітичними матеріалами конференції "Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні", саме консалтингові механізми дозволяють вибудовувати дієву взаємодію

між державними органами, приватними консалтинговими компаніями та освітніми установами у сфері кібербезпеки, цифрової грамотності, енергетичної стійкості навчальних закладів [1, с. 105]. Така співпраця забезпечує не лише обмін досвідом, а й узгодження стратегій, що знижує ризик управлінських помилок і дублювання функцій.

Досвід європейських країн, досліджений О. Фоміною та Д. Литвинчуком, свідчить про те, що консалтинг у сфері освіти стає інструментом політичної стабільності [5, с. 3]. У Франції, Німеччині, Польщі та Фінляндії консультативні ради при міністерствах освіти виконують роль "аналітичних щитів", які прогнозують ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, міграцією чи соціальною напругою. Україна поступово запроваджує подібну модель, формуючи при обласних департаментах освіти аналітичні центри, що спеціалізуються на безпекових питаннях. Їхня діяльність сприяє інтеграції освітньої політики у ширшу систему національної безпеки, а сам консалтинг стає частиною архітектури державного управління.

Доречно відмітити, що українська практика публічного консалтингу у сфері освіти демонструє поступову інституційну зрілість, що проявляється у створенні різнорівневих консультативних структур – від національних центрів аналітики до локальних платформ освітніх громад. Під час безпекової трансформації особливого значення набувають регіональні ініціативи, які поєднують функції кризового реагування, інформаційного супроводу та психологічної підтримки. У низці областей, де активно діють обласні департаменти освіти, формується практика "публічних консалтингових кімнат" – відкритих просторів для управлінців і педагогів, у межах яких обговорюються питання ризиків, евакуаційних сценаріїв, захисту інформаційних систем та комунікацій з батьками. Такі ініціативи, що згадуються у збірнику Інституту освітньої аналітики, доводять: консалтингова діяльність стала не лише формою обміну досвідом, а й інструментом відновлення соціальної єдності та довіри в освітньому середовищі [2, с. 45].

Методологічна база публічного консалтингу розширюється завдяки використанню аналітичних технологій, серед яких – ситуаційний аналіз, прогнозування ризиків, соціально-психологічне моделювання, аудит управлінських процесів, анкетування педагогічних колективів та експертні опитування. У поєднанні зазначені методи дають змогу формувати комплексне бачення освітньої безпеки як багатовимірного явища. В. Хоменко наголошує, що консультативна діяльність повинна ґрунтуватися на принципі "розумного аналізу", який поєднує кількісні показники з якісними оцінками [6, с. 151]. Такий підхід забезпечує баланс між аналітичною раціональністю та гуманітарною спрямованістю управлінських рішень, запобігаючи технократизації освітнього менеджменту.

Особливу роль у системі публічного консалтингу відіграє механізм зворотного зв'язку. Його впровадження створює передумови для постійного обміну інформацією між управлінцями, педагогами, батьками та громадськістю. Окреслене не лише підвищує прозорість управління, а й формує соціальний капітал довіри, який є основою стійкої освітньої політики. В Україні подібні практики реалізуються через пілотні проекти освітньої аналітики, де консультанти проводять оцінювання ризиків для шкіл, розробляють карти безпеки територій, моделюють евакуаційні маршрути та формують протоколи психологічної підтримки. Такі кейси ілюструють, як консалтингова взаємодія переходить від формального консультування до реального управління змінами.

Не можна проігнорувати той момент, що цифровий вимір консалтингу відкриває нові можливості для прогнозування та запобігання кризовим явищам. За спостереженнями О. Фоміної та Д. Литвинчука, у європейських країнах консультативні системи інтегровані у національні аналітичні мережі відкритих даних, що забезпечує швидкість реагування та прозорість звітності [5, с. 5]. Україна поступово переймає цей досвід, розробляючи інтерактивні панелі управління безпекою, де фіксуються дані про стан інфраструктури, кількість укриттів, доступність пси-

хологічних сервісів і готовність персоналу до кризових дій. Консультанти аналізують цю інформацію, адаптуючи її до потреб конкретних регіонів і громад. У такий спосіб аналітика перетворюється на основу стратегічного мислення, а консалтинг – на систему передбачення ризиків.

Людський вимір консалтингової діяльності, як зазначає Е. Царьова, є не менш важливим, ніж технологічний. Ефективність консультанта визначається не лише рівнем фахових компетенцій, а й здатністю будувати комунікацію, проявляти емпатію, розв'язувати конфлікти та підтримувати психологічний баланс колективів [7, с. 256]. У даному контексті публічний консалтинг набуває ознак коучингової практики, де акцент робиться на партнерстві, розвитку soft skills і підтримці професійного благополуччя педагогів. Саме така гуманістична модель консалтингу дозволяє інтегрувати безпекову політику в освітню культуру, роблячи її не формальною вимогою, а внутрішньою цінністю.

Однак, попри досягнення, у сфері публічного консалтингу в освіті залишаються певні труднощі. Дослідники зазначають низький рівень інституційного визнання консалтингової діяльності, фрагментарність стандартів якості та недостатню координацію між державними і регіональними ініціативами. Окрім цього, зберігається дефіцит підготовлених кадрів із досвідом роботи у сфері кризового управління та психоаналітичного супроводу педагогічних колективів. Як підкреслюють автори збірника "Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні", формування ефективної системи консалтингу потребує законодавчого визначення його статусу, розроблення єдиних етичних стандартів і створення національного реєстру експертів [1, с. 89].

Вирішення зазначених проблем можливе лише через стратегічне переосмислення ролі консалтингу в системі публічного управління освітою. Доцільним кроком є створення мережі міжрегіональних консалтингових хабів, що об'єднуватимуть ресурси місцевих громад, університетів, аналітичних центрів і громадських органі-

зацій. Такі хаби стануть платформами для горизонтальної взаємодії, де обмін знаннями, даними та досвідом забезпечить формування гнучкої й саморегульованої системи освітньої безпеки. Слід далі звернути увагу на табл. 1, у якій узагальнено основні напрями та інструменти публічного консалтингу, релевантні процесам безпекової трансформації освіти.

Загалом, з табл. 1 можна зробити висновок, що публічний консалтинг у сфері безпекової трансформації освіти функціонує як цілісна система, у якій гармонійно поєднано аналітичний, комунікаційний і гуманітарний підходи до управління. Взаємозв'язок між цими напрямками формує підґрунтя для нової моделі освітньої політики, у якій ключовими стають довіра, прозорість і соціальна відповідальність. Поступова інтеграція консалтингу в структуру публічного врядування трансформує його з допоміжного механізму на повноцінний інструмент забезпечення стійкості та ефективності освітньої системи.

Підсумовуючи, публічний консалтинг у сфері безпекової трансформації освіти постає як складна, багаторівнева система, що поєднує наукову аналітику, практичний досвід, цифрові інновації та гуманітарну складову. Його розвиток визначає не лише ефективність реформ, а й довгострокову стабільність освітнього простору України. Консалтингова діяльність перетворює управління на процес діалогу, у якому безпека розглядається як спільна відповідальність держави, громади й кожного учасника освітнього середовища. Вона формує нову культуру врядування, де аналітика поєднується з довірою, а стратегічні рішення – із людяністю, відкриваючи шлях до сталого розвитку системи освіти в умовах воєнного та посткризового періоду.

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що публічний консалтинг у сфері безпекової трансформації освіти поступово формує нову парадигму управління, засновану на партнерстві, довірі та аналітичній доказовості. Його зміст виходить далеко за межі консультативної підтримки – консалтинг трансформується у стратегічний ресурс розвитку, який забезпечує

Таблиця 1

Інструменти публічного консалтингу у безпековій трансформації освіти

Напрямок консалтингу	Зміст і цілі	Основні інструменти та механізми реалізації	Очікувані результати для системи освіти
Аналітичний	Виявлення ризиків, прогнозування загроз, оцінка готовності закладів до кризових ситуацій.	Моніторингові системи, ситуаційний аналіз, соціологічні опитування, експертні панелі.	Формування стійких стратегій безпеки, обґрунтованість управлінських рішень.
Комунікаційний	Зміцнення довіри між управлінцями, педагогами, учнями, громадою.	Публічні консультації, цифрові платформи, фасилітаційні сесії, мережеві хаби.	Розвиток культури відкритого діалогу, підвищення ефективності зворотного зв'язку.
Організаційно-управлінський	Координація дій державних і місцевих структур, оптимізація управління ресурсами.	Партнерські ради, стратегічні сесії, аудит управлінських процесів.	Синергія між рівнями управління, прозорість рішень, зменшення дублювання функцій.
Цифровий	Використання технологій для забезпечення інформаційної безпеки та моніторингу.	Аналітичні дашборди, електронні карти ризиків, мобільні застосунки безпеки, онлайн-консультації.	Оперативність реагування, підвищення цифрової грамотності управлінців.
Психологічно-гуманітарний.	Підтримка емоційної стабільності педагогів і здобувачів освіти, розвиток довіри.	Тренінги, коучинг, супервізія, групи підтримки, освітній медіа-консалтинг.	Зміцнення психологічної стійкості, зниження рівня тривожності в освітньому середовищі.
Нормативно-правовий	Узгодження освітніх стратегій із національною та європейською безпековою політикою.	Методичні рекомендації, аудит нормативних актів, аналітика відповідності стандартів.	Підвищення правової захищеності освітніх інституцій, гармонізація стандартів управління.

Джерело: авторська розробка.

синергію між державними інституціями, академічним середовищем і громадянським сектором. Важливим досягненням є переосмислення ролі експертності як механізму не лише прогнозування ризиків, а й активного формування політики освітньої безпеки, де кожне рішення має підґрунтя в аналітичних даних та соціальній відповідальності.

Подальший розвиток публічного консалтингу має відбуватися через інституційне укріплення консультативних структур, підвищення їхньої автономії та впровадження цифрових платформ моніторингу ризиків. Водночас пріоритетом залишається гуманітарний вимір консалтингу – розвиток культури довіри, психологічної стійкості й етичної взаємодії в освітніх спільнотах. Саме поєднання аналітичної раціональності та людяності створює підґрунтя для формування інтегрованої моделі освітньої безпеки, де консалтинг виконує не допоміжну, а системоутворюючу функцію.

У сучасних умовах війни публічний консалтинг набуває особливої місії – підтримувати стабільність освітньої системи, забезпечуючи комунікаційну єдність і стра-

тегічну готовність до кризових викликів. Його подальший розвиток має спиратися на міжнародні стандарти good governance, проте адаптуватися до українського контексту, враховуючи потреби регіонів, психологічну вразливість педагогів і динаміку воєнних ризиків. Лише за таких умов консалтинг стане реальним інструментом публічного управління, здатним перетворити освіту на простір безпеки, стійкості та відповідального розвитку.

Список використаної літератури:

1. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) упорядн.: Бунік М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В., Худоба О. В. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2024. 279 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/pages/21775/iadu19042024-ostanne.pdf>
2. Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 жовт. 2024 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2024. 292 с. URL: https://eurydice.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/theses_2024_ssi-iea.pdf

3. Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.). за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННІ-ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 545 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>
4. Скрипник Л. М. Сутність та особливості консалтингу в сучасній освітній діяльності. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія "Педагогіка і психологія". Педагогічні науки. № 2 (22). 2021. С. 34–39. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2021/2/5.pdf>
5. Фомина О. В., Литвинчук Д. П. Європейські тенденції розвитку консалтингу. Економіка та суспільство. Вип. № 60. 2024. С. 1–6.
6. Хоменко В.В. Консалтингові послуги в освіті. Теорія і методика управління освітою. Вип. № 25. Т. 1. 2020. С. 149–152. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/25/part_1/30.pdf
7. Царьова Е. Освітній консалтинг – пріоритетний інструмент управління закладом професійної освіти. Інноваційна професійна освіта. 2022. Т. 1, № 2. С. 254–257. URL: https://www.researchgate.net/publication/363559452_OSVITNIJ_KONSALTING_-_PRIORITETNIJ_INSTRUMENT_UPRAVLINNA_ZAKLADOM_PROFESIINOI_OSVITI
8. Чукурна О. П., Бази́ка С. К., Федчик О. В. Вплив цифрової трансформації бізнесу на консалтингові послуги в сфері інформаційно-комунікативних технологій. Економіка та суспільство. Вип. № 66. 2024. С. 1–8.
9. Якубович Н.В. 2024. Актуальність консалтингу в сучасній вищій освіті України. IX Всеукраїнська наукова студентська конференція "Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері" (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.). С. 70–73. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15885>

Kuzmenko H. Public Consulting in the Field of Security Transformation of Education: Cases and Tools

The proposed article explores public consulting as an innovative tool for managing the educational sphere in the context of military challenges and security transformation. A theoretical generalization of approaches to understanding consulting as a form of public service aimed at increasing the resilience of educational institutions, developing analytical potential and forming a culture of trust in the process of making managerial decisions is carried out. Modern trends in the digital evolution of consulting services are analyzed, in particular the introduction of interactive platforms, risk monitoring systems and expert analytical tools. The importance of partnership between state structures, the academic environment and the civil sector in ensuring the effectiveness of educational policy is substantiated. It is shown that consulting activities acquire a strategic nature, integrating into the public governance system as a factor of transparency, communication openness and psychological resilience of teaching staff. Particular attention is paid to the European experience of the functioning of advisory councils in the field of education, which proves the importance of trust and social responsibility as the foundations of effective management. Based on the summarized data, key areas of development of educational consulting in Ukraine are identified, covering analytical, communication, digital, humanitarian and regulatory aspects.

Public consulting in the context of Ukrainian education policy is considered as a system capable of integrating scientifically based approaches into public administration practice, ensuring consistency between state strategies and local initiatives. Its development contributes to the formation of a new management culture based on partnership, ethical responsibility and analytical evidence. Such a model not only strengthens the institutional capacity of educational institutions, but also creates the prerequisites for the formation of a sustainable security culture, within which consulting acts as a system-forming factor in the modernization of public administration, ensuring the development of a safe, open and adaptive educational space.

Key words: public governance, educational security, advisory activities, digital transformation, institutional sustainability, strategic management.

Дата першого надходження рукопису до видання: 20.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 24.11.2025

Дата публікації: 19.12.2025